



2004

CIFEPME

**Congrès International
Francophone en
Entrepreneuriat et PME**

**Association Internationale de Recherche en
Entrepreneuriat et PME**

**7^{ème} Congrès International Francophone
en Entrepreneuriat et PME**

27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier



Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise ?

Jean-Claude Pacitto

Irg-Management
Iut Tc- Université Paris 12

Pierre-André Julien

INRPME
Université du Québec à Trois-Rivières

Pacitto@Univ-Paris12.Fr

Résumé :

Les toutes petites entreprises (TPE) ne manifestent vis-à-vis du marketing qu'un intérêt très mitigé. Cette réticence ne doit pourtant pas être interprétée comme une résistance au changement ou la simple persistance d'un référent trop traditionnel en matière de gestion.

Si cette persistance n'est pas à négliger quand on examine la relation entre les TPE et le marketing, il n'en reste pas moins que d'autres dimensions apparaissent comme plus explicatives des comportements constatés, notamment la relation particulière qu'entretiennent les TPE avec leurs clients et leur environnement. Cette relation se structure autour de la notion de proximité, proximité tant géographique relationnelle que culturelle. Cette proximité aboutit à une relativisation d'un objectif important du marketing, soit la conquête de nouvelles clientèles.

Comme on le sait, la plupart des entreprises sont toutes petites. Plus de 70 % de celles-ci ont moins de 10 employés et plus de 90 % entre 0 et 49 employés, quel que soit le pays (OCDE, 2002, p. 7). Ceci s'explique non seulement parce que très souvent le premier objectif de leur création est de procurer un emploi à l'entrepreneur et à sa famille et d'en conserver le contrôle pour cette même raison, mais aussi parce que leur localisation le plus souvent proche du lieu d'origine du ou des créateurs est redevable du petit marché identifié auparavant. Que ce soit, par exemple, une petite épicerie, un salon de coiffure, une imprimerie de faire-part et de cartes d'affaires, un atelier d'usinage pour quelques entreprises voisines, un abattoir pour les fermes du coin, le marché couvert et la concurrence à l'extérieur de ce dernier ne permettent pas d'espérer grandir même si parfois les raisons de départ évoluent (Davidsson, 1989). Cette localisation permet, durant la phase du pré-démarrage, d'obtenir directement toutes sortes d'informations sur le marché potentiel tout en permettant de prendre rapidement contact avec les clients au moment et après la création pour compléter la mise en marché ; au point que les techniques de marketing développées pour les grandes entreprises semblent souvent peu utiles pour discuter de la création de ces très petites entreprises (TPE). D'autant plus que leur manque de ressources constituent des freins à l'adoption de telles techniques même si elles étaient utiles (Marchesnay, 1988 ; Carson, *et al.*, 1995).

Cette faible propension des TPE à recourir aux techniques de marketing, si elle semble évidente à première vue, est-elle généralisée ? L'examen de la documentation consacrée au marketing de la PME ne permet pas de répondre de manière catégorique à cette question. Cette documentation est toutefois peu développée, disparate dans ses applications (Werman, Span et Adams, 1989 ; Perreault, 1994 ; Romano et Ratnatunga, 1995 ; Marchini, 1997, 1998 ; Herrmann, 1998) et tend de surcroît à se concentrer sur les moyennes entreprises¹ et à sous-estimer sinon négliger ainsi diverses formes de stratégies de mise en marché directs et originales et de veille commerciale par le réseautage (Gilmore, Carson, Grant, 2001).

Il faut ajouter aussi que l'intérêt porté, ces dernières années, à l'entrepreneuriat confondu souvent avec la création d'entreprise n'a pas permis d'avancer dans la connaissance du marketing appliquée aux très petites entreprises. L'attention privilégiée portée à la dynamique entrepreneuriale a certainement contribué à marginaliser l'étude de ces entreprises à croissance le plus souvent faible qui constituent pourtant une réalité incontournable des économies développées. Le caractère quelque peu déroutant de la gestion de ces entreprises n'a pas favorisé non plus la multiplication des études². De fait et comme Hills (1987) l'a souligné, le peu d'importance de ces entreprises après leur création (sauf dans le cas des *gazelles* : Julien, Mustar et Estimé, 2001) dans la croissance de l'emploi ou de la production nationale devient vite facteur d'exclusion. A ce particularisme structurel s'ajoutent, dans certains pays (notamment la France et l'Italie), des spécificités institutionnelles (le rattachement de ces entreprises au secteur de l'artisanat) qui ne sont pas sans influencer sur la façon d'appréhender leur comportement (Auvolat, Lavigne et Mayere, 1985 ; Pacitto, Julien et Meier, 2002).

¹ Certaines études sur le marketing effectuées dans l'univers anglo-saxon, comme celle de Coviello, Brodie et Munro (2000), distinguent les PME selon leur taille. Mais la coupure opérée entre entreprises de moins de 100 salariés et celles de plus de 100 pose problème. En effet, dans la première classe se retrouve aussi bien les PE que les TPE aux caractéristiques souvent bien différentes (Julien, 1990).

² Il est à cet égard intéressant de constater que les TPE ne sont guère étudiés dans ce dernier univers scientifique ; ce qui peut paraître curieux quand on connaît leur importance dans les économies développées. Quand elles font l'objet d'études, c'est le plus souvent sous l'angle familial, ce qui n'épuise pas, loin de là, leur problématique.

Toute réflexion sur le rapport qu'entretiennent les TPE avec le marketing débouche inéluctablement sur la question de leurs relations au marché (Théron, 2001). La réserve globale des dirigeants des TPE face à une démarche marketing trouve son origine dans la perception même qu'ils ont du marché, laquelle découle largement des finalités que ces mêmes dirigeants assignent à leur organisation. Si les préoccupations économiques ne sont jamais absentes, elles sont étroitement imbriquées à d'autres valeurs qui le sont moins ou pas du tout, comme le désir d'accomplissement, l'indépendance, l'amour du travail bien fait. La prédominance de ces finalités aboutit à ce que ces dirigeants ne se considèrent pas comme des acteurs évoluant dans des contextes concurrentiels et qu'ils se sentent très peu concernés par des phénomènes comme la veille stratégique et commerciale. Ainsi, au vocabulaire guerrier utilisé par les sciences de gestion, le dirigeant de la TPE préférera un vocabulaire plus pacifique, par exemple, où les concurrents deviennent des collègues³ (Marchesnay, 1988 ; Bentabet, Michun, Trouvé, 1999).

C'est l'objet de cet article d'essayer, à partir d'une enquête portant entre autres sur l'étude de la fonction commerciale et d'une analyse de la documentation, qu'elle soit de nature scientifique ou non⁴, de comprendre quels types de relations les TPE nouent avec leur environnement. Ou plus précisément, cette étude s'intéresse aux facteurs, de nature structurelle ou culturelle, qui peuvent expliquer la réticence des dirigeants des TPE à adopter des démarches sinon marketing du moins commerciales.

Dans un premier temps, nous discuterons de la méthode suivie. Dans un deuxième temps, nous présenterons les résultats touchant la fonction commerciale. En troisième lieu, nous discuterons de ces résultats en montrant comment un mode spécifique de gestion de l'environnement appelle à redéfinir, du point de vue de la TPE, la démarche marketing. Enfin, nous ferons le lien entre ces comportements commerciaux et la gestion de la proximité de la TPE.

1. CHOIX METHODOLOGIQUE

L'étude relève d'une enquête réalisée en France en 1997 par l'Institut de recherche en gestion (IRG) de l'Université Paris XII. L'objectif de celle-ci était d'appréhender les relations qu'entretiennent les très petites entreprises par rapport à la fonction commerciale et de mesurer autant que possible l'impact de différentes dimensions (comme l'effet de la dépendance) sur cette fonction.

Cette enquête a été réalisée par des enquêteurs allant sur place auprès de 376 petites entreprises, dont 324 dans la région Ile-de-France et 52 en Franche-Comté tirées du répertoire SIRENE⁵. Ceux-ci ont interrogé soit l'entrepreneur (dans 95 % des cas), soit le responsable commercial lorsqu'il y en avait (dans 5 % des cas). Cent quarante six entreprises avaient plus de 10 salariés, soit près de 40 %, donnant ainsi une taille moyenne de 14 salariés. La médiane s'établissant à neuf et les deux quartiles à six et dix sept. L'échantillon se répartissait en trois activités : les imprimeurs (139 entreprises), les prothésistes (dentaires et autres : 121 entreprises) et les divers (ameublement, habillement, métallurgie : 116 entreprises).

On peut considérer l'échantillon comme représentatif quant aux tranches de taille, mais non au plan des métiers puisque les prothésistes sont sur-représentés notamment par rapport aux

³ Surtout, quand ces collègues évoluent dans de très petites structures.

⁴ En effet, beaucoup d'études dans ce champ d'expertise, auxquelles nous nous référerons quelque fois dans cette étude, ont été réalisées pour le compte d'organismes professionnels ou institutionnels.

⁵ Le répertoire SIRENE est en France un instrument administratif obligatoire où doivent être immatriculées toutes les entreprises et établissements soumis à des obligations fiscales et sociales.

imprimeurs (tableau 1). L'intervalle de confiance des résultats sur les proportions modales est de l'ordre de 5 % en plus et en moins⁶. L'effectif s'est avéré suffisant et les phénomènes en jeu suffisamment typés pour permettre des analyses de variance hautement significatives. Les taux de réponse étaient d'autant meilleurs que la taille était importante. Il faut retenir que l'échantillon est constitué pour les deux tiers des entreprises des métiers, le tiers restant issu de la population des 11 à 50 salariés ; les deux peuvent toutefois diverger.

Tableau 1. Structure de l'échantillon et de la population

| Activité | Population des entreprises | Échantillon des entreprises interrogées | Part de l'échantillon sur la population | Effectif moyen des entreprises de la population | Echantillon sur la population selon l'effectif moyen |
|--------------|----------------------------|---|---|---|--|
| Divers | 525 | 116 | 22.1 | 16.5 | 0.92 |
| Imprimeurs | 1001 | 139 | 13.9 | 15.2 | 0.97 |
| Prothésistes | 271 | 121 | 44.6 | 12.8 | 0.83 |

Source : enquête IRG

Les questions portaient sur l'attitude des dirigeants des TPE par rapport à la commercialisation à partir de diverses opinions sur lesquelles il leur était demandé de se prononcer sur une échelle, dans ce cas-ci inversé et purement ordinale, de 1 (tout à fait d'accord à 5 (pas du tout d'accord), le chiffre médian 3 pouvant aussi bien s'interpréter comme de l'hésitation que comme de l'indifférence. Les questions d'opinions ont été construites à la suite d'un pré-test provenant d'entretiens exploratoires menés avec 10 dirigeants de TPE et 3 responsables d'organisations professionnelles. Ajoutons que de la façon dont les questions ont été posées, on peut considérer qu'il y a un biais vers le 1 ; les répondants peu motivés par le sujet ont plus tendance à acquiescer qu'à s'opposer ou même à se placer en position médiane en optant pour une réponse de type neutre ou sans opinion.

2. LES RÉSULTATS

Dans un premier temps, les variables sont examinées successivement et résumées au tableau 2, dans l'ordre du mieux accepté au plus souvent rejeté.

Tableau 2. Résultats sur les opinions

| Opinions | Divers | Imprimeurs | Prothésistes | ensemble |
|-----------|--------|------------|--------------|----------|
| Opinion 1 | 1,47 | 1,43 | 1,56 | 1.48 |
| Opinion 2 | 1,73 | 1,72 | 1,91 | 1.78 |
| Opinion 3 | 2,29 | 1,83 | 2,12 | 2.06 |
| Opinion 4 | 2,34 | 2,23 | 2,64 | 2.39 |
| Opinion 5 | 2,90 | 2,78 | 3,00 | 2.89 |

Source : enquête IRG

2.1 Les réponses aux questions

Cinq opinions ont ainsi été proposées aux dirigeants.

Question 1. « Dans la très petite entreprise, on ne peut pas dissocier l'activité commerciale du reste. Pour établir un devis, l'acte commercial le plus important est de tout connaître de la production ».

C'est la question la plus consensuelle (moyenne générale 1.48). On n'observe aucune esquisse de « courbe en U »⁷. Il y a un léger effet négatif sur la taille : plus l'entreprise est grande, plus

⁶ C'est à dire qu'une valeur de 40% peut se lire « il y a 95% de chances pour que le bon chiffre se situe entre 35% et 45% ».

⁷ La courbe en U montre d'abord beaucoup de réponses « très en accord » suivies de peu de réponses « un peu d'accord » et à nouveau beaucoup de réponses « pas du tout d'accord ». Une telle vue de courbe permet de

elle est amenée à prendre quelque distance vis-à-vis de cette affirmation qui ferait autrement l'unanimité.

Question 2. « L'avantage de la très petite entreprise est de fournir des services personnalisés face à une demande très diversifiée. C'est pourquoi les outils commerciaux de la grande entreprise ne sont pas adaptés car ils ne sont pas fondés sur une relation personnelle avec le client ».

L'accord est général (moyenne 1.78) ; on note un petit effet négatif sur la taille et une légère défiance relative du secteur des prothèses. La courbe est globalement en «L»; il s'agit en fait d'un compromis entre le «U» qui apparaît sur les producteurs de prothèses et la décroissance régulière et rapide des réponses lorsqu'on s'approche vers le « pas du tout d'accord » qu'on observe chez les imprimeurs.

Question 3. « Dans notre activité, et surtout pour discuter avec le client, le plus important c'est de bien connaître le métier. Les techniques et les théories qu'on enseigne à l'université, cela vient bien après et on n'en a pas vraiment besoin ».

La tendance générale est favorable, mais la moyenne n'est que de 2.06 et donc légèrement en deçà du seuil correspondant au «plutôt d'accord». La proposition des «tout à fait d'accord» tombe en dessous des 50%. La courbe est monotone décroissante chez les imprimeurs, alors que le «U» est marqué dans les deux autres catégories ; ce qui finit par apparaître sur l'ensemble. L'effet taille est brouillé ; seules les très petites entreprises et les imprimeurs se distinguent par un avis plus favorable que la moyenne.

Question 4. « Pour affronter la concurrence, la très petite entreprise doit grandir et trouver de nouveaux marchés. Pour cela elle a besoin de techniques commerciales modernes et efficaces ».

Si l'on perçoit un accord d'ensemble, c'est du bout des lèvres (moyenne 2.39) ; les réticences les plus fortes se rencontrent chez les plus petites entreprises et chez les prothésistes, et ce sans doute pour des raisons différentes. Il n'y a pas de courbe en «U» mais une décroissance lente, avec un point de départ peu élevé (35% de très favorable) et une forte représentation du centre de la distribution.

Question 5. « Une très petite entreprise n'a pas les moyens d'avoir un responsable dont ce serait la seule activité ; il vaut mieux utiliser une personne extérieure rémunérée à la commission ».

La moyenne est au milieu du spectre (2.89) et on observe une parfaite courbe en «U» bien symétrique ; peu d'avis médians, et un regroupement sur les deux extrêmes.

2.2. Une classification selon les opinions

Les réponses sont déjà bien indicatrices de la façon qu'ont les TPE d'être critiques vis-à-vis les techniques marketing. Pour aller plus loin et pour mieux classifier les opinions, nous avons

nuancer une moyenne globale qui ressemblerait à une autre courbe qui représenterait avant tout des réponses vers la moyenne, soit en cloche. De son côté, une courbe en L montre une proportion importante de répondants qui choisissent le « très en accord » alors que les autres se répartissent plus ou moins également sur les autres réponses.

utilisé l'algorithme du minimum de variance de Ward permettant la procédure de classification hiérarchique ascendante de groupes (« cluster ») de SAS.

Dans la normalisation à priori des variables entre 1 et 5, l'absence de queues de distribution trop fines prévient du risque de points isolés nuisibles à l'interprétation des classes. La taille de celles-ci et les possibilités d'interprétation prime sur des considérations de seuil de variance expliquée pour fixer leur nombre à 6. Cette technique permet ainsi de distinguer six profils de dirigeants résumés au tableau 3.

Tableau 3. Valeurs de la classification sur les opinions

| Groupes | N Obs | variable | N | Moyenne | Écart type | Minimum | maximum |
|---------------------------|-------|----------|----|---------|------------|---------|---------|
| Les passifs | 78 | Opin1 | 78 | 1.43 | 0.57 | 1.00 | 3.00 |
| | | Opin2 | 78 | 1.52 | 0.76 | 1.00 | 4.00 |
| | | Opin3 | 78 | 1.57 | 0.59 | 1.00 | 3.00 |
| | | Opin4 | 78 | 1.47 | 0.65 | 1.00 | 3.00 |
| | | Opin5 | 78 | 1.33 | 0.61 | 1.00 | 3.00 |
| Les Offensifs | 77 | Opin1 | 77 | 1.68 | 0.78 | 1.00 | 4.00 |
| | | Opin2 | 77 | 1.33 | 0.57 | 1.00 | 3.00 |
| | | Opin3 | 77 | 1.57 | 0.59 | 1.00 | 3.00 |
| | | Opin4 | 77 | 4.28 | 0.75 | 3.00 | 5.00 |
| | | Opin5 | 77 | 1.16 | 0.37 | 1.00 | 2.00 |
| Les défensifs | 36 | Opin1 | 36 | 1.25 | 0.55 | 1.00 | 3.00 |
| | | Opin2 | 36 | 1.91 | 1.10 | 1.00 | 5.00 |
| | | Opin3 | 36 | 4.05 | 0.67 | 3.00 | 5.00 |
| | | Opin4 | 36 | 4.55 | 0.50 | 4.00 | 5.00 |
| | | Opin5 | 36 | 1.19 | 0.40 | 1.00 | 2.00 |
| Les « esprit PME » | 54 | Opin1 | 54 | 2.94 | 1.57 | 1.00 | 5.00 |
| | | Opin2 | 54 | 3.87 | 1.18 | 1.00 | 5.00 |
| | | Opin3 | 54 | 1.85 | 1.08 | 1.00 | 5.00 |
| | | Opin4 | 54 | 4.13 | 1.13 | 1.00 | 5.00 |
| | | Opin5 | 54 | 2.38 | 1.42 | 1.00 | 5.00 |
| Les Modernes | 45 | Opin1 | 45 | 4.62 | 0.61 | 3.00 | 5.00 |
| | | Opin2 | 45 | 1.24 | 0.52 | 1.00 | 3.00 |
| | | Opin3 | 45 | 2.08 | 1.64 | 1.00 | 5.00 |
| | | Opin4 | 45 | 2.75 | 1.81 | 1.00 | 5.00 |
| | | Opin5 | 45 | 1.17 | 0.576 | 1.00 | 4.00 |
| Les protégés | 81 | Opin1 | 81 | 1.38 | 0.56 | 1.00 | 3.00 |
| | | Opin2 | 81 | 1.30 | 0.62 | 1.00 | 4.00 |
| | | Opin3 | 81 | 3.75 | 0.84 | 1.00 | 5.00 |
| | | Opin4 | 81 | 1.80 | 0.87 | 1.00 | 4.00 |
| | | Opin5 | 81 | 1.61 | 1.11 | 1.00 | 5.00 |

Source : enquête IRG

Commençons par le profil des défensifs, puisque c'est dans celui-ci que vont être regroupées les entreprises qui le sont le plus proches de l'archétype artisanal (Candau, 1981).

1°. Les « *défensifs* » (36 entreprises) : on est ici en présence d'entrepreneurs qui souhaitent conserver le contrôle sur toutes leurs activités (refus du commercial), qui refusent de voir leur entreprise croître et qui restent très attachés aux valeurs de la très petite entreprise (attachement au métier et à la personnalisation des prestations). Pour ces entrepreneurs la dissociation activité commerciale/activité de production n'est pas envisageable.

2°. Les « *esprit PME* » (54 entreprises) : au contraire des précédents, les entrepreneurs de ce groupe ne sont pas fermés à la démarche commerciale mais privilégient les solutions internes (un commercial salarié). Ils souhaitent grandir et rejettent les valeurs de la très petite entreprise, leur modèle restant celui de la moyenne et grande entreprise. La conquête de nouveaux clients et l'utilisation de quelques techniques commerciales modernes sont préférées à une personnalisation des liens avec les clientèles existantes.

3°. Les « *offensifs* » (77 entreprises) : Ils partagent beaucoup de choses avec la catégorie précédente (envie de grandir, internalisation de la fonction commerciale) mais s'en détachent sur le problème des valeurs. En effet ces entrepreneurs restent attachés à celles de la très petite entreprise, notamment pour tout ce qui touche à la relation à la clientèle et au lien qui est fait entre services personnalisés et avantage concurrentiel de la très petite entreprise.

4°. Les « *modernes* » (45 entreprises) : ces entrepreneurs dissocient l'acte de production de celui de commercialisation. Ils sont à la recherche de nouvelles clientèles et sont par-là favorables aux techniques qui leur permettront de les capter.

5°. Les « *protégés* » (81 entreprises) : ils sont assez proches des entrepreneurs défensifs mais se montrent moins réticents à la démarche commerciale (internalisation). Toutefois ils ne dissocient pas (comme les défensifs) l'acte de production de l'acte commercial. Ils n'ont pas d'opinion tranchée quant à l'utilisation éventuelle de personnes extérieures rémunérées à la commission.

6°. Restent les « *passifs* » (78 entreprises) : ces entrepreneurs n'ont pas d'opinion marquée mais restent néanmoins attachés aux valeurs de la TPE (attachement au métier et à la personnalisation des services).

3. LES FACTEURS D'INDISSOLUBILITE OU LE PARTICULARISME DE LA TPE

Ces différents résultats doivent être toutefois expliqués.

3.1 Le référent artisanal

Comme nous le soulignons dans l'introduction, la réticence, souvent constatée, des dirigeants des très petites entreprises à la démarche commerciale, réside dans le maintien mais aussi le développement de valeurs qui paraissent souvent incompatibles avec les constituants d'une démarche entrepreneuriale classique. Peterson (1989), estime que les finalités (accomplissement personnel, indépendance, plaisir) qu'assignent ces dirigeants à leur entreprise, ne favorisent pas l'adoption de démarches marketing ou pour le moins de démarches commerciales prononcées.

La non-utilisation du concept marketing trouve dès lors son origine dans le fait que le profit n'est pas le premier but de ces entrepreneurs. Comme l'avaient déjà fait remarquer Stanworth et Curran (1973), l'entrepreneur dominé par « l'identité artisanale » ne voit le profit que comme une conséquence de ses autres choix que sont la source de son emploi, l'indépendance, le choix des personnes avec lesquelles il travaille et la production de produits et services personnalisés dont il est fier. Cozzi (1986) insiste aussi sur le style directionnel des dirigeants des petites entreprises, qu'il estime peu compatible avec une orientation « marketing ». Ces conclusions rejoignent celles de Kinsey (1987), qui dans une étude portant sur le marketing dans les petites entreprises industrielles écossaises, met en évidence le fait que, d'une part, les techniques de positionnement et de segmentation ne sont guère utilisées et que, d'autre part, les dirigeants de ces entreprises ne considèrent pas l'absence de démarche marketing comme une faiblesse.

D'un point de vue institutionnel, il est évident que le rattachement d'une grande part des TPE au secteur de l'artisanat n'est pas sans conséquences sur le développement de cultures

d'entreprises « particularistes »⁸. Ce secteur s'est, en effet, structuré autour du rejet d'une forme particulière d'économie de marché et d'une méfiance vis-à-vis des phénomènes de concurrence et d'adaptation obligée (David, 1998 ; Zdatny, 1998).

L'artisan préfère mettre l'accent sur des valeurs particulières plutôt que sur les seuls arguments économiques (la recherche de la croissance à tout prix, par exemple). Ceci n'a d'ailleurs pas été sans influencer sur le type d'études consacré aux entreprises de ce secteur. Ainsi, si l'on trouve nombre de monographies mettant en relief la spécificité culturelle de l'artisanat, on ne rencontre, par contre, que peu d'études qualitatives ou quantitatives qui traitent des problèmes économiques ou de gestion. On peut penser que la crainte d'une normalisation avec les autres entreprises et la fin de ce fait, des spécificités structurelles de l'artisanat, ont largement favorisé cette réalité et contribué à façonner un état d'esprit où les préoccupations économiques n'ont pas toujours dominé. La persistance au sein de la population des TPE d'un archétype artisanal (Candau, 1981), caractérisé par la focalisation du dirigeant sur l'aspect avant tout technique (le métier), n'est pas sans poser problème lorsque ces entreprises doivent résoudre un certain nombre de défis, dont celui de la croissance. Ainsi, dans une enquête portant sur 78 petites entreprises écossaises, Rosa et Halle (1990) ont pu montrer comment ce qu'ils nomment « l'idéologie artisanale » agit comme une barrière au développement de ou des activités. Ce référent artisanal, même atténué, est encore présent dans beaucoup de TPE, quel que soit le secteur, et surtout dans les pays où l'artisanat est institutionnalisé et plonge ses racines dans une longue histoire (Zdatny, 1998). Une enquête française portant sur 1016 TPE industrielles met aussi en lumière la persistance de ce référent chez les dirigeants des TPE industrielles (Kaminski, 1995).

Ce que les dirigeants des TPE valorisent avant tout, c'est leur savoir-faire et les valeurs auxquelles ils déclarent adhérer sans hésitation sont celles qui les attachent à leur métier. Pour notre propos, ce qu'il est intéressant de noter, c'est le faible désir de croissance de ces dirigeants. Dans une étude antérieure (Kaminski et Pacitto, 2000) basée aussi sur une enquête auprès de 1016 TPE, nous avons montré que la volonté de croître est un des objectifs les moins favorisés. Dans le tableau 4 nous reprenons ces données pour bien montrer cette orientation.

Tableau 4 : Valeurs de référence du chef de la TPE, moyennes selon le niveau de formation dans l'entreprise

| | Niveau A | Niveau B | Niveau C | Moyenne |
|--|----------|----------|----------|---------|
| Capacité à répondre rapidement | 3.7 | 3.6 | 3.7 | 3.7 |
| Importance du coup de main maison | 3.5 | 3.4 | 3.3 | 3.4 |
| Aides tournées vers la grande entreprise | 3.3 | 3.3 | 3.2 | 3.3 |
| Collègues mais chacun chez soi | 3.2 | 3.0 | 3.1 | 3.1 |
| Plaisir de la belle ouvrage | 3.0 | 2.9 | 2.7 | 2.9 |
| Etre indépendant et se réaliser | 2.7 | 2.5 | 2.3 | 2.5 |
| Inutilité des accords intrabranches | 2.4 | 2.2 | 2.1 | 2.3 |
| Désir de grandir et de devenir une PME | 2 | 2.2 | 2.6 | 2.3 |
| Se regrouper en réseau | 2.2 | 2.2 | 2.1 | 2.2 |

* Les évaluations variant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).

Niveau A : entreprises dans lesquelles personne, ni le chef d'entreprise, ni aucun de ses collaborateurs n'est titulaire du Bac, du BTS ou d'un équivalent.

Niveau B : situations intermédiaires entre A et C.

Niveau C : Entreprises dans lesquelles il y a au moins un diplômé de l'enseignement supérieur.

Source -Kaminski et Pacitto (2000)

Ce tableau montre aussi que le niveau de formation du dirigeant d'entreprise ne modifie pas le classement des opinions, ceux-ci restant stable. Ce constat se vérifie aussi s'agissant de l'activité, comme la même étude l'a montré. Ainsi, même les dirigeants appartenant au

⁸ Le particularisme artisanal consiste à développer une conception autre de l'entreprise et notamment de la grande entreprise en affirmant un rapport privilégié au travail et au client.

secteur des biens professionnels à forte dominante technologique et qui possèdent de surcroît un niveau de formation supérieur à celui des dirigeants des TPE des autres secteurs, ne se distinguent pas de ces derniers.

La plupart des TPE resteront des entreprises « stables » au sens de ce qu'entend Marchini (1998) de ce terme. Pour elle, la volonté de ne pas croître entraîne inéluctablement des conséquences sur les modes de gestion ; ce qui distingue ces entreprises de celles émergentes qui, de par leurs choix stratégiques, privilégient la croissance et des modes de gestion en cohérence avec ces choix. On peut penser que la méfiance vis-à-vis des démarches commerciales en général est directement liée à ce souhait : le développement d'une capacité commerciale autonome étant associé à la croissance de l'entreprise.

Dans une perspective analogue, la réserve du dirigeant de la TPE vis-à-vis de l'engagement concurrentiel, tient aussi au fait que bien souvent il perçoit négativement les répercussions de celle-ci sur la structure de son entreprise. On peut constater en effet, que les réponses apportées à l'opinion « Pour affronter la concurrence, la très petite entreprise doit grandir et trouver de nouveaux marchés. Pour cela elle a besoin de techniques commerciales modernes et efficaces » varient avec la taille de l'entreprise, les dirigeants des plus petites entreprises étant extrêmement réservés vis-à-vis de cette affirmation.

Il est donc vain de corréliser absence de démarche marketing et manque de dynamisme de l'entreprise. Ce qui est recherché par le dirigeant de la TPE « stable », c'est un certain état d'équilibre, équilibre qui passe par la maîtrise du contrôle de son organisation ainsi que celle de son environnement. De ce point de vue, les stratégies de créneau et de niche sont souvent perçues, de la part de ces entreprises, comme un moyen d'éviter cette confrontation qu'elles estiment ne pas les concerner.

3.2 Le rapport au marché : de la méprise au particularisme

3.2.1 La méprise

Une démarche marketing nécessite deux conditions : la première, c'est la compréhension de la concurrence. Même si cette connaissance est souvent subjective, le développement d'une stratégie concurrentielle passe toujours par ce préalable. La seconde, c'est la volonté de l'entreprise de bien délimiter sa demande, son marché, et de moduler son offre par rapport à celle-ci. Or, dans le cas de la TPE ces deux conditions sont rarement réunies. Comme il a été dit précédemment, la notion même de concurrence est le plus souvent ignorée et l'identification de la demande rarement mise en œuvre.

C'est pourquoi la notion de marché apparaît comme étrangère à leur culture. Comme l'écrit Letowski (1987, p. 132) : « Nous avons fréquemment utilisé le terme de marché. En réalité, celui de clientèle serait plus juste. Le terme marché demeure un terme très abstrait pour la plupart des artisans. Il évoque plutôt celui de marché forain, là où sont rassemblés la plupart des artisans ou commerçants dans un lieu donné ».

Pourtant, il nous a quand même paru intéressant de garder dans le contenu de notre enquête un questionnement ayant trait au marché sans chercher à adapter ce terme aux réalités de la TPE. C'était là, la meilleure façon de percevoir ce que précisément ces entreprises entendaient par « marché ».

Tableau 5. Connaissance du marché

| | Un marché bien connu ? | | | | Le besoin d'études de marché ? | | | | TOTAL |
|-------------------|------------------------|------|-----|------|--------------------------------|------|-----|------|-------|
| | NON | | OUI | | NON | | OUI | | |
| | N | % | N | % | N | % | N | % | |
| TOTAL | 25 | 6.6 | 351 | 93.4 | 304 | 80.9 | 72 | 19.1 | 376 |
| Activité : | | | | | | | | | |
| DIVERS | 5 | 4.3 | 111 | 95.7 | 90 | 77.6 | 26 | 22.4 | 116 |
| IMPRIMEURS | 13 | 9.4 | 126 | 90.6 | 117 | 84.2 | 22 | 15.8 | 139 |
| PROTHESISTES | 7 | 5.8 | 114 | 94.2 | 97 | 80.2 | 24 | 19.8 | 121 |
| Taille : | | | | | | | | | |
| 1 à 6 | 9 | 9.3 | 88 | 90.7 | 84 | 86.6 | 13 | 13.4 | 97 |
| 7 à 10 | 11 | 8.3 | 122 | 91.7 | 102 | 76.7 | 31 | 23.3 | 133 |
| 11 à 20 | 3 | 3.8 | 77 | 96.3 | 67 | 83.8 | 13 | 16.3 | 80 |
| Plus de 20 | 2 | 3.0 | 64 | 97.0 | 51 | 77.3 | 15 | 22.7 | 66 |
| Opinions | | | | | | | | | |
| Passifs | 6 | 7.6 | 73 | 92.4 | 64 | 81 | 15 | 19.0 | 79 |
| Offensifs | 1 | 1.3 | 77 | 98.7 | 56 | 71.8 | 22 | 28.2 | 78 |
| Défensifs | 4 | 11.1 | 32 | 88.9 | 32 | 88.9 | 4 | 11.1 | 36 |
| Esprit PME | 3 | 5.4 | 53 | 94.6 | 44 | 78.6 | 12 | 21.4 | 56 |
| Modernes | 4 | 8.9 | 41 | 91.1 | 43 | 95.6 | 2 | 4.4 | 45 |
| Protégés | 7 | 8.5 | 75 | 91.5 | 65 | 79.3 | 17 | 20.7 | 82 |

Source : enquête IRG

Le tableau 5 ajoute aux distinctions entre les trois groupes de métiers celles touchant la taille et les profils développés plus haut à la section 2.2. Dans ce tableau, on peut voir que la quasi-totalité des entreprises de notre échantillon déclarent connaître leur marché alors que 80 % d'entre elles estiment ne pas avoir besoin d'études de marché. Ces pourcentages ne varient pas beaucoup quels que soient les métiers, la taille ou les profils. Ces chiffres ne doivent pas faire illusion. Ils laissent à penser que sont, de fait, confondues deux réalités, le client et le marché (Letowski, 1987 ; Marchesnay, 1988 ; Pacitto et Tordjman, 2000 ; Théron, 2001) et que, au contraire des moyennes et grandes entreprises, il n'est pas synonyme d'espace à conquérir. En répondant massivement et positivement à cette question elles montrent qu'au fond celle-ci n'a probablement pas de sens pour elles.

Ces résultats diffèrent sensiblement de ceux d'autres études portant plus spécifiquement sur l'attitude des petites entreprises vis-à-vis des études de marché. Par exemple, MacDaniel et Parusunaran (1985) montrent que le manque de compétences des dirigeants de ces entreprises est bien plus souvent à l'origine de la non-utilisation de ces études que du manque de ressources habituellement mis en avant pour expliquer le comportement des petites entreprises. Ainsi, Callahan et Cassar (1995) ajoutent que si beaucoup de dirigeants s'estiment capables de réaliser des études de marché, dans les faits ce manque de compétences les empêche d'exploiter les données recueillies ou de poser les bonnes questions. L'étude de MacDaniel et Parusunaran montre aussi l'influence déterminante des expériences antérieures de l'entreprise en matière de marketing. L'opinion des dirigeants vis-à-vis des études de marché et leur utilisation effective par l'entreprise seraient étroitement corrélées à ce niveau d'expérience passée ; ce que confirme l'étude de Callahan et Cassar. Pour autant, il serait prématuré de conclure à un rejet global des démarches informationnelles. C'est ici un certain type de démarche (formelle et rationnelle) qui est en cause. D'autres études montrent que des démarches informationnelles existent mais qu'elles se développent dans un cadre très informel (Scase et Goffee, 1980 ; Smeltzer, Fann et Nikolaisen, 1988 ; Julien, 1995). L'évaluation relève le plus souvent d'un processus intuitif et très subjectif, basé, d'une part, sur l'expérience de l'entrepreneur et sur ses propres sensations (Dennis, 1987), et d'autre part, sur la proximité particulière avec les clients. Cette démarche informationnelle va être grandement complétée par ailleurs en mobilisant des réseaux personnels du dirigeant (Julien, 1998 ; Gilmore, Carson et Grant, 2001).

Si ces phénomènes concernant la veille commerciale sont de plus en plus étudiés, ils nécessitent la mise en oeuvre de méthodologies spécifiques pour la TPE peu compatibles avec des démarches strictement quantitatives. Ainsi, Filion (1996), dans son étude sur les travailleurs autonomes du Québec, montre bien comment l'étude des réseaux de ces travailleurs permet de mettre en lumière de véritables systèmes marketing et que le différentiel de compétitivité constatée entre ces travailleurs résulte de leur capacité ou non, à susciter ou à s'insérer dans ces réseaux.

De la même façon, l'étude de la concurrence n'est pas jugée utile, celle-ci étant souvent perçue comme située dans un « ailleurs » difficilement localisable. Seuls les concurrents locaux sont généralement connus, mais à la seule condition qu'ils fabriquent des produits étroitement similaires à ceux de l'entreprise (Chicha et Julien, 1980). On remarquera aussi que le profil de l'entrepreneur ne modifie pas en profondeur la réponse apportée à la nécessité ou non d'études de marché.

3.2.2 Méprise ou réalisme?

La non « orientation marché » des TPE tient pour beaucoup à leur mode d'insertion dans l'environnement et à la nature du processus de création des ressources. Ce dernier est, pour la TPE, étroitement dépendant des demandes qui lui sont adressées. La TPE raisonne en fonction de cette demande et non pas en fonction d'un éventuel positionnement du produit par rapport à des demandes plus indifférenciées ou par rapport à des offres concurrentes. De toutes façons ce processus de création de ressources est tellement orienté et par-là même dépendant, que son adaptation à d'autres demandes nécessiterait un effort d'investissement que très peu de TPE seraient susceptibles d'assumer. Enfin on ne doit pas sous-estimer un des problèmes fondamentaux des dirigeants de TPE, celui de la gestion du temps lié à la pluralité des rôles assumée par eux (Chicha et Julien, 1980 ; Candau, 1981). Tout ceci explique, en dernier lieu, l'origine des phénomènes de dépendance à la clientèle, comme on le verra plus loin.

Lorsqu'on examine le rapport des TPE au marché, une autre difficulté surgit, soit celle du savoir-faire (Siméoni, 1998). Celui-ci est envisagé plus comme un tour de main, une référence identitaire (Letowski, 1987) que comme une compétence fondamentale, un cœur de métier (Deret, 1999) exploitable sur d'autres applications. Souvent ce savoir-faire se confond avec le produit, ce qui rend encore plus difficile la dissociation des deux.

Ce qui fait le plus défaut à la TPE en dernier lieu, ce n'est pas ce fond de compétence centrale (Amendola et Gaffard, 1988) mais la conscience d'en posséder un et la conscience que celui-ci pourrait déboucher sur d'autres applications, ne serait-ce que dans le cadre de la relation privilégiée avec la clientèle. Toute démarche commerciale devra nécessairement passer par ce préalable, définir ce que l'on peut faire (de plus) et à partir de là examiner les éventuels nouveaux débouchés. Dans ce cas, pour l'entrepreneur, son savoir-faire, d'une part, ne se confondra pas avec le produit ; il constituera une compétence qui peut être déployée ailleurs. D'autre part, le produit devra pouvoir faire l'objet, de la part du client, d'une évaluation. La notion de satisfaction devra être pensée réciproquement, dans une relation, et non plus seulement comme la rencontre unilatérale entre un savoir-faire et un besoin donné. Il faudra s'appliquer à définir au mieux les compétences à l'œuvre et envisager à partir de là, quels types d'application il peut en résulter et de cette manière quelles clientèles pourra être desservies.

C'est seulement lorsque ce préalable est effectué que l'on pourra envisager d'examiner les demandes spécifiques du marché. De ce point de vue, on peut penser que la communication commerciale de la TPE devrait d'avantage porter sur la ou les compétences centrales de l'entreprise ; d'autant que bien souvent celles en position de sous-traitance comme dans la population étudiée n'ont pas ou peu de contacts avec le consommateur final.

3.2.3 La conséquence: le commercial aux mains du dirigeant

Les développements précédents révèlent l'extrême réticence des dirigeants des TPE à dissocier la commercialisation de la production ainsi que la difficulté pratique à intermédiariser la relation entre les clients et l'entreprise. En conséquence, de façon logique et structurelle dans le cas des TPE, la fonction commerciale est très majoritairement gérée par le dirigeant, comme on peut le voir au tableau 6.

Tableau 6. Qui s'occupe de la fonction commerciale ?

| | Fonction non identifiée | | Le patron tout seul | | Quelqu'un en interne | | Un prestataire externe | | TOTAL |
|-------------------|-------------------------|------|---------------------|------|----------------------|------|------------------------|------|-------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N |
| TOTAL | 74 | 19.7 | 163 | 43.4 | 117 | 31.1 | 22 | 5.9 | 376 |
| Activité : | | | | | | | | | |
| DIVERS | 21 | 18.1 | 49 | 42.2 | 41 | 35.3 | 5 | 4.3 | 116 |
| IMPRIMEURS | 17 | 12.2 | 54 | 38.8 | 57 | 41.0 | 11 | 7.9 | 139 |
| PROTHESISTES | 36 | 29.8 | 60 | 49.6 | 19 | 15.7 | 6 | 5.0 | 121 |
| Taille : | | | | | | | | | |
| 1 à 6 | 24 | 24.7 | 55 | 56.7 | 14 | 14.4 | 4 | 4.1 | 97 |
| 7 à 10 | 30 | 22.6 | 63 | 47.4 | 34 | 25.6 | 6 | 4.5 | 133 |
| 11 à 20 | 15 | 18.8 | 27 | 33.8 | 36 | 45.0 | 2 | 2.5 | 80 |
| Plus de 20 | 5 | 7.6 | 18 | 27.3 | 33 | 50.0 | 10 | 15.2 | 66 |
| Opinions | | | | | | | | | |
| Passifs | 15 | 19 | 39 | 49.4 | 22 | 27.8 | 3 | 3.8 | 79 |
| Offensifs | 9 | 11.5 | 29 | 37.2 | 35 | 44.9 | 5 | 6.4 | 78 |
| Défensifs | 6 | 16.7 | 19 | 52.8 | 10 | 27.8 | 1 | 2.8 | 36 |
| Esprit PME | 8 | 14.3 | 15 | 26.8 | 26 | 46.4 | 7 | 12.5 | 56 |
| Modernes | 12 | 26.7 | 19 | 42.2 | 13 | 28.9 | 1 | 2.2 | 45 |
| Protégés | 24 | 29.3 | 42 | 51.2 | 11 | 13.4 | 5 | 6.1 | 82 |

Source : enquête IRG

Pour plus de 80 % des entreprises de moins de 6 salariés, c'est soit l'entrepreneur seul qui se charge de la commercialisation, soit la fonction n'est pas identifiée et il n'y a donc pas de collaborateurs spécialisés. Sur l'ensemble des entreprises de dix personnes et moins, les deux tiers des entrepreneurs assument seuls la fonction commerciale. Ceci nous renvoie à l'opinion générale très répandue dans ces firmes que pour commercialiser les biens il faut d'abord connaître la production, le métier. Cette variable d'opinion (question 1) est en effet, la plus consensuelle de notre enquête ; seules les moins petites entreprises prenant quelques distances avec cette affirmation.

On pourrait penser que ces résultats sont la conséquence d'une méconnaissance, de la part de ces dirigeants, des différents statuts commerciaux et des multiples possibilités qui leur sont offertes d'embaucher ou contractualiser une personne compétente dans le domaine de la commercialisation. Les résultats de l'enquête infirment cette hypothèse. En effet, les deux tiers des dirigeants des TPE de l'échantillon déclarent avoir une bonne connaissance des statuts commerciaux. Par contre, et concernant les formations commerciales dispensées par l'université et l'enseignement supérieur en général, ils sont près de 80 % à déclarer leur méconnaissance de celles-ci. Dans une même perspective, l'enquête montre aussi que les trois quarts de ces dirigeants n'envisagent pas l'embauche d'un jeune diplômé ni même le recrutement de stagiaires.

L'individualisation de la fonction commerciale est corrélée à la taille de l'entreprise : plus l'entreprise grandit, moins elle se montre réticente à embaucher un commercial et la césure entre les très petites entreprises et les petites entreprises est ici forte. Plus de 50 % des firmes de plus de 30 employés ont une ressource commerciale autre que le patron. Notons aussi le cas du métier d'imprimeur qui recourt plus souvent que les métiers dits divers et surtout les prothésistes, à un tel responsable ; puisqu'il ont tendance à avoir plus d'employés. Il y a donc

entre les petites et les moins petites entreprises des différences nettes qui empêchent de les confondre.

Pour la majorité de ces entrepreneurs la prise en charge de la commercialisation des produits par une personne spécifique a un inconvénient majeur, celui d'atténuer le caractère technique de ces derniers et de sous valoriser le savoir-faire à l'origine du produit. De la même façon, le recours à un commercial atténuerait la relation privilégiée qu'entretient le dirigeant avec ses clients, relation dont la personnalisation est perçue comme l'avantage même de la TPE, sa caractéristique distinctive majeure (Auvolat, Lavigne et Mayere, 1985). Cette relation que le dirigeant souhaite maintenir s'explique aussi par le fait que celui-ci s'estime seul compétent pour retranscrire en actes opérationnels les modifications ou les nouvelles exigences demandées par le client. Dans la négociation le dirigeant perçoit le comment ou les possibilités pour effectuer ces modifications et il est à penser que les informations apportées par des commerciaux ne pourraient relier aussi facilement les exigences des clients et l'évolution rendue nécessaire du savoir-faire. Au-delà des spécificités des dirigeants des TPE, il y a là un véritable problème qui se trouve posé et qui explique aussi, en partie, la grande réticence de ces petites structures à embaucher des jeunes diplômés. Les dirigeants des TPE éprouvent beaucoup de difficultés à faire évoluer leurs compétences et plus globalement leur culture d'entreprise. Ces compétences, souvent améliorées et donc façonnées par la relation privilégiée avec un ou quelques clients, se figent rapidement et créent une culture d'entreprise qu'il est difficile de changer. Le lien intime qui se crée entre l'entrepreneur, son savoir-faire et ses clients conduit à une évaluation toute subjective des produits fabriqués, de leur unicité supposée et plus généralement des savoir-faire à l'œuvre dans l'entreprise. On remarque ainsi que sont souvent confondues deux choses : la différenciation dans la manière de concevoir où fabriquer un produit et le produit en lui-même.

Si la première distingue fréquemment les TPE des autres entreprises et notamment celles de plus grande dimension, il est moins sûr que les produits seraient eux aussi, toujours différenciés. Comme le font remarquer Bentabet, Michun et Trouvé (1999), une stratégie de spécialisation requiert des capacités matérielles et culturelles, un fort engagement symbolique, notamment dans la publicité ; ce à quoi peu de TPE acceptent de (ou peuvent) consentir.

3.2.4 Le particularisme de la TPE : satisfaire et fidéliser plutôt que conquérir

Le raisonnement en termes de marché apparaît donc, pour la TPE, comme problématique. En effet, la TPE n'envisage pas sa relation à l'environnement autour de la notion d'adaptation à des demandes plus ou moins indifférenciées. Comme le souligne Polge (1996), le marketing est pensé simplement comme une aide visant à faciliter l'insertion d'une capacité dans l'environnement, ce qui s'apparente d'avantage à une démarche commerciale. De fait, et comme le remarque Marchini (1998), beaucoup d'études tendent à faire rentrer dans le concept marketing des réalités qui le plus souvent relèvent de préoccupations commerciales à très court terme. Ce qu'il faut bien saisir, c'est que cette réflexion est menée par rapport à une capacité déjà existante. Il n'y a pas et ne peut y avoir de réflexion afin de faire évoluer cette capacité et de l'adapter aux divers besoins. Dans cette perspective, le besoin d'investigation de nouveaux clients, de nouvelles cibles, est rarement ressenti. Le dirigeant de la TPE raisonne autour d'un savoir-faire déjà constitué et pas, à priori, autour de capacités qu'il lui faudrait posséder pour asseoir un avantage concurrentiel quelconque. Comme nous l'avons rappelé, les espaces dans lesquels se meuvent les TPE sont structurés autour de réalités concrètes, identifiables et avec lesquelles elles sont le plus souvent en relation.

De ce point de vue le raisonnement en termes de menaces et d'opportunités n'apparaît pas adapté. Ces menaces et opportunités s'évaluent toujours par rapport à des clients avec qui l'on est déjà en contact, pas sur la base de scénarii hypothétiques. Le processus d'ajustement, par rapport à la demande, se structure autour de clients et de spécifications explicites.

Dans cette perspective, la démarche commerciale de la TPE ne consistera pas à élargir une offre en proposant une prestation sur des bases strictement concurrentielles mais le plus souvent à répondre aux exigences du client envisagé comme débouché fondamental.

La notion d'apprentissage par le marché (Dickson, 1992 ; Day, 1994 ; Sinkula, 1994) paraît, du point de vue de ces entreprises, comme ambiguë ; alors que des auteurs (Minguzzi et Passaro, 1995) assimilent trop facilement exigences et caractéristiques des clients avec la sélectivité des marchés. L'approche de « l'écologie des populations » qui sous tend nombre de ces études (Beatty et Ulrich, 1992 ; Godener, 2002) finit par occulter l'essentiel en ne cherchant pas à comprendre, en dernier lieu, ce qui fait que ces entreprises ne se préoccupent pas du marché. Lorsque ce problème est abordé, il est à noter qu'il l'est souvent par le biais des profils d'entrepreneurs, ce qui a pour conséquence de créer une césure toute artificielle entre entreprises qui seraient « dans le coup » et celles qui ne le seraient pas : causalité réductrice et en dernière instance peu explicative. Considérer les entreprises peu concernées par les phénomènes de concurrence comme des anomalies ou des entreprises à terme condamnées, ne résout pas le problème. De plus on ne doit pas confondre les spécificités des secteurs dans lesquels les entreprises évoluent et les pressions de la concurrence. A cet égard la notion de paradigme technologique (Dosi, 1984) paraît plus pertinente car moins réductrice. L'objectif des dirigeants des TPE est d'avantage de préserver la régularité en maximisant la satisfaction plutôt que d'élargir l'offre. La satisfaction passe par un service personnalisé et de proximité que les TPE opposent volontiers à l'offre standard des grandes entreprises. Ce service est associé à la qualité de la production proposée, qualité que l'on juge distinctive de l'offre indifférenciée de la grande entreprise.

Les nouveaux besoins du client sont souvent considérés comme des éléments positifs, des incitations à réfléchir à de nouvelles façons de faire. A ce moment précis de sa relation avec le client, le dirigeant de la TPE essaie de les fidéliser en accroissant sa capacité d'accompagnement ; ce qui est, somme toute, assez éloigné de la démarche marketing standard mais assez proche de ce qu'il convient aujourd'hui d'appeler le marketing relationnel (Ferrero, 1992).

Il n'y a pas, pour autant, rejet en bloc de l'opinion selon laquelle les théories et pratiques commerciales ne sont guère utiles. Les dirigeants des TPE dans leur majorité, n'éprouvent pas d'hostilité à l'égard du marketing ; ils estiment que celui-ci ne les concerne pas. Une meilleure sensibilité au problème ne changerait que peu de choses à cet état de fait. Ce qui importe pour ces entreprises c'est de créer une relation durable avec le client, d'être à son écoute et on le sera d'autant plus que l'on s'estime être en pleine possession de son métier. Si cette maîtrise s'atténue, la perte de la clientèle apparaît comme inévitable. Le rejet constaté vis-à-vis du marketing et des techniques commerciales en général (Curran, 1988 ; Watkins et Blackburn, 1986) est directement relié au doute qu'entretiennent les dirigeants quant aux résultats futurs découlant de la mise en place de ces techniques.

Pour le dirigeant de la TPE, le client satisfait constitue sa meilleure publicité et dans la perspective du management de la proximité (Torrès, 1999) qui caractérise la PME en général et peut-être plus encore la TPE, la notoriété de l'entreprise dépend directement et quasi-

exclusivement des clients. Le niveau de diffusion de cette notoriété est étroitement corrélée au niveau de satisfaction des clientèles desservies. En sens inverse, l'insatisfaction du ou des clients peut avoir des conséquences autrement plus dramatiques pour la TPE que pour une entreprise qui disposerait d'une clientèle géographiquement plus diversifiée. La disponibilité au client que mettent en avant les dirigeants de la TPE, résulte pour beaucoup des contraintes imposées par le caractère local de ces dernières. De surcroît, si l'on projette, par le questionnement, le dirigeant de la TPE dans l'univers concurrentiel, il acquiesce volontiers sur la nécessité de techniques commerciales.

Comme le fait remarquer Deret (1999), la qualité de la relation avec le client passe par la «chaîne qualité» : accueil, écoute, réactivité, contenu technique, aspect relationnel, devis (formalisation, négociation, finalisation), fichier client, suivi de trésorerie. Ce passage a toujours des conséquences sur les compétences de l'entrepreneur, sur son cœur de métier et l'oblige souvent à élargir la conception qu'il se fait de ce dernier, envisagé la plupart du temps autour de la seule compétence technique, du seul savoir-faire.

4. LA GESTION DE LA PROXIMITÉ : UNE CARACTÉRISTIQUE MAJEURE DE LA TPE.

Le rapport privilégié qu'entretient le dirigeant de la TPE avec ses clientèles ne découle pas seulement de caractéristiques culturelles mais aussi de nécessités pratiques qui orientent ses choix vers des clientèles peu nombreuses et géographiquement proches plutôt que vers la conquête de nouvelles clientèles. Cette orientation explique le faible recours de ces entreprises aux outils commerciaux, même les plus élémentaires, comme on vient de le dire. Ces caractéristiques transcendent les profils d'entrepreneurs, profils qui n'ont pas d'incidence sur le mode particulier de structuration de l'environnement de la TPE.

4.1 des clientèles concentrées et régulières

Il est clair que l'extrême focalisation des TPE sur leur clientèle et le faible intérêt montré pour tout ce qui touche au marché en général et à la concurrence en particulier, révèlent une relation à l'environnement structurée autour de la proximité. Comme le soulignent Bentabet, Michun et Trouvé (1999, p. 128) en s'appuyant sur les études statistiques réalisées sur le sujet « plus la taille de l'entreprise est faible, plus le marché de celle-ci est géographiquement restreint ». Savoye (1994) explique cette orientation, pour ce qui concerne les TPE industrielles, par un positionnement différent. En effet, alors que celles-ci privilégient des activités plutôt soutenues par la demande intérieure des ménages et organisées autour de marchés locaux (imprimerie, industrie mécanique, industrie du bois, ameublement), les grandes entreprises vont, elles, privilégier des activités soutenues pour une large part par la demande extérieure (notamment dans la construction aéronautique, la sidérurgie, le caoutchouc, la chimie de base et le matériel de précision).

L'orientation stratégique des dirigeants des TPE joue ici, aussi, un rôle fondamental. En souhaitant personnaliser sa relation à l'environnement, le dirigeant de la TPE s'oblige par là même à restreindre son champ d'intervention. De la sorte, ces dirigeants préfèrent des clientèles peu nombreuses géographiquement proches à un accroissement en volume de celles-ci et à un possible éloignement géographique. Les résultats de l'enquête révèlent des taux de concentration des clientèles assez conséquents. Ainsi, près de 40 % du chiffre d'affaires des entreprises de l'échantillon est généré par trois clients et les trois plus grosses

commandes représentent 30 % de ce même chiffre d'affaires. Ces clientèles restreintes présentent l'avantage d'être des clientèles régulières, ces dernières représentant 70 % du chiffre d'affaires des entreprises enquêtées. Ainsi, comme le révèle le tableau 7, les très petites entreprises privilégient nettement les clientèles des particuliers et celles des artisans et PME. Ces choix sont directement reliés à la proximité relationnelle que recherche le dirigeant de la TPE et on se rend compte que les structures de clientèle différencient les très petites entreprises des petites entreprises. Les petites entreprises sont nettement moins réticentes, par exemple, à desservir la clientèle des grandes entreprises ou des administrations.

Tableau 7. Répartition du chiffre d'affaires selon la clientèle

| | Grandes entreprises | Artisans et PME | Administrations, collectivités | Particuliers, associations | Négociants et revendeurs |
|------------------|---------------------|-----------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Total | 24.72 | 22.95 | 12.70 | 32.11 | 7.52 |
| Activités | | | | | |
| Divers | 29.78 | 18.10 | 14.84 | 23.61 | 13.66 |
| Imprimeurs | 39.09 | 38.56 | 10.40 | 8.20 | 3.76 |
| Prothèses | 3.35 | 9.65 | 13.31 | 67.74 | 5.96 |
| Taille | | | | | |
| 1 à 6 | 16.86 | 29.23 | 6.00 | 44.21 | 3.71 |
| 7 à 10 | 17.63 | 21.39 | 14.14 | 38.88 | 7.96 |
| 11 à 20 | 31.04 | 21.29 | 12.43 | 24.19 | 11.06 |
| Plus de 20 | 42.88 | 18.86 | 20 | 10.32 | 7.94 |

Source : Enquête IRG

Cette proximité est la condition de la réactivité et cette dernière doit donc d'abord s'évaluer par rapport à la capacité de l'entreprise à suivre les exigences de ses clients et non par rapport à un marché en général. Cette recherche de la proximité a sans aucun doute des causes « culturelles » mais elle résulte aussi de causes plus objectives, plus rationnelles. La compétitivité de la TPE dépend, comme on l'a dit, de sa capacité à répondre aux exigences des clients. C'est cette capacité d'accompagnement qui semble déterminante et cette capacité dépend à son tour de la proximité relationnelle mais aussi géographique qui s'établit entre le dirigeant de la TPE et son client. Une trop forte dispersion des clientèles lui serait préjudiciable. Le mode de création des ressources dans la TPE dépend fortement des processus d'interaction extrêmement personnalisés et informels qui s'établissent entre le dirigeant et ses clients. L'amointrissement de l'intensité de ces processus aurait, sans aucun doute, des répercussions sur la compétitivité des TPE. Comme le souligne Marchini (1995), l'approfondissement des liens entre les petites entreprises et leurs clients vise à rendre non-substituable l'objet de la transaction et par là l'entreprise. Les stratégies d'hyper spécialisation constituent la concrétisation opérationnelle du choix de la gestion de la proximité. La dépendance devient la condition de l'approfondissement. Elle constitue donc pour l'entreprise, à la fois, une force et une faiblesse.

4.2 Une absence d'outils commerciaux

Il est clair que les outils commerciaux de la TPE découleront de la conception que se font les dirigeants du commercial en général et de la façon dont ils envisagent l'insertion de leur entreprise dans l'environnement.

Si les outils proprement mercatiques ne sont pas usités, on peut penser que ceux qui fondent, on pourrait dire, de façon minimale la démarche commerciale, le soient un peu plus.

Mais, même ici les résultats sont peu convaincants. Comme on peut le voir au tableau 8, près des deux tiers des entreprises de l'échantillon ne disposent pas de plaquette de présentation et près de 80% d'entre elles n'ont pas réalisé récemment de publipostage. Par contre, au tableau

9, on voit que 62 % des TPE déclarent gérer leur fichier client sur ordinateur ; mais ce dernier score ne doit pas faire illusion, 70 % de ces entreprises n'ayant pas de fichier de prospection (80% pour les moins de six salariés). A cet égard on peut considérer ces chiffres comme révélateurs des véritables préoccupations des dirigeants des TPE où la préférence est nettement donnée à la clientèle existante plutôt qu'à une éventuelle clientèle à conquérir.

Tableau 8. Actions commerciales entreprises

| | Plaquette ? | | | | Publipostage ? | | | | TOTAL N |
|-------------------|-------------|------|-----|------|----------------|------|-----|------|------------|
| | NON | | OUI | | NON | | OUI | | |
| | N | % | N | % | N | % | N | % | |
| TOTAL | 238 | 63.3 | 138 | 36.7 | 299 | 79.5 | 77 | 20.5 | 376 |
| Activité : | | | | | | | | | |
| DIVERS | 79 | 68.1 | 37 | 31.9 | 96 | 82.8 | 20 | 17.2 | 116 |
| IMPRIMEURS | 74 | 53.2 | 65 | 46.8 | 113 | 81.3 | 26 | 18.7 | 139 |
| PROTHESES | 85 | 70.2 | 36 | 29.8 | 90 | 74.4 | 31 | 25.6 | 121 |
| Taille : | | | | | | | | | |
| 1 à 6 | 72 | 74.2 | 25 | 25.8 | 81 | 83.5 | 16 | 16.5 | 97 |
| 7 à 10 | 90 | 67.7 | 43 | 32.3 | 104 | 78.2 | 29 | 21.8 | 133 |
| 11 à 20 | 47 | 58.8 | 33 | 41.3 | 63 | 78.8 | 17 | 21.3 | 80 |
| Plus de 20 | 29 | 43.9 | 37 | 56.1 | 51 | 77.3 | 15 | 22.7 | 66 |
| Opinions | | | | | | | | | |
| Passifs | 48 | 60.8 | 31 | 39.2 | 60 | 75.9 | 19 | 24.1 | 79 |
| Offensifs | 41 | 52.6 | 37 | 47.4 | 61 | 78.2 | 17 | 21.8 | 78 |
| Défensifs | 25 | 69.4 | 11 | 30.6 | 27 | 75 | 9 | 25 | 36 |
| Esprit PME | 32 | 57.1 | 24 | 42.9 | 45 | 80.4 | 11 | 19.6 | 56 |
| Modernes | 33 | 73.3 | 12 | 26.7 | 39 | 86.7 | 6 | 13.3 | 45 |
| Protégés | 59 | 72 | 23 | 28 | 67 | 81.7 | 15 | 18.3 | 82 |

Source : Enquête IRG.

Tableau 9. Gestion des fichiers

| | fichier géré sur ordinateur? | | | | Fichier de prospection? | | | | TOTAL N |
|-------------------|------------------------------|------|-----|------|-------------------------|------|-----|------|------------|
| | NON | | OUI | | NON | | OUI | | |
| | N | % | N | % | N | % | N | % | |
| TOTAL | 143 | 38.1 | 232 | 61.9 | 259 | 69.1 | 116 | 30.9 | 375 |
| Activité : | | | | | | | | | |
| DIVERS | 55 | 47.4 | 61 | 52.6 | 86 | 74.1 | 30 | 25.9 | 116 |
| IMPRIMEURS | 57 | 41.3 | 81 | 58.7 | 87 | 63.0 | 51 | 37.0 | 138 |
| PROTHESES | 31 | 25.6 | 90 | 74.4 | 86 | 71.1 | 35 | 28.9 | 121 |
| Taille : | | | | | | | | | |
| 1 à 6 | 53 | 54.6 | 44 | 45.4 | 79 | 81.4 | 18 | 18.6 | 97 |
| 7 à 10 | 54 | 40.9 | 78 | 59.1 | 95 | 72.0 | 37 | 28.0 | 132 |
| 11 à 20 | 19 | 23.8 | 61 | 76.3 | 50 | 62.5 | 30 | 37.5 | 80 |
| Plus de 20 | 17 | 25.8 | 49 | 74.2 | 35 | 53.0 | 31 | 47.0 | 66 |
| Opinions | | | | | | | | | |
| Passifs | 35 | 44.3 | 44 | 55.7 | 58 | 73.4 | 21 | 26.6 | 79 |
| Offensifs | 25 | 32.1 | 53 | 67.9 | 43 | 55.1 | 35 | 44.9 | 78 |
| Défensifs | 11 | 30.6 | 25 | 69.4 | 22 | 61.1 | 14 | 38.9 | 36 |
| Esprit PME | 19 | 33.9 | 37 | 66.1 | 40 | 71.4 | 16 | 28.6 | 56 |
| Modernes | 19 | 42.2 | 26 | 57.8 | 32 | 71.1 | 13 | 28.9 | 45 |
| Protégés | 34 | 42 | 47 | 58 | 64 | 79 | 17 | 21 | 81 |

Source : Enquête IRG

CONCLUSION

Eu égard aux contextes dans lesquels évoluent le plus souvent les très petites entreprises et compte tenu de leur mode particulier d'agrégation à l'environnement, il est indéniable que la relativisation du marketing est plus la résultante d'un choix raisonné qu'un choix proprement culturel.

Les chercheurs doivent s'interroger, par conséquent, sur les a priori qu'ils mobilisent lorsqu'ils qualifient tel ou tel comportement de traditionnel ou d'artisanal. Cette qualification ne s'effectue-t-elle pas en fonction d'un modèle concurrent idéal-type : celui de l'entrepreneur managérial ? Souvent plus imaginé que réel d'ailleurs et la théorie de Schumpeter n'est jamais loin dans ce cas. Cette projection (Boudon, 1992), souvent inconsciente, peut empêcher l'observateur de retrouver les raisons qui inspirent à l'entrepreneur son comportement. Au lieu de cela, on préférera mobiliser des théories plus séduisantes, notamment à base de psychologie, en posant par exemple la question suivante : l'artisan réticent aux technologies de l'information en général n'est-il pas (nécessairement) condamné à disparaître ? Sans forcément prendre en compte les facteurs qui peuvent conduire à telle ou telle situation et même parfois produire des résultats contre-intuitifs mais néanmoins satisfaisants pour l'acteur économique.

De même, il est certain que la dichotomisation qu'entraîne ce type d'analyse favorise des solutions prescriptives et des jugements tels ceux de Mendelssohn (1991) pour qui la réussite de la petite entreprise passe obligatoirement par l'adoption d'une démarche marketing⁹. L'offre de formation en gestion en direction des dirigeants des TPE, qu'elle soit de nature consulaire ou autre, repose grandement sur cette vision des choses. Dans tous les cas, l'adaptation au marché devient une obligation et la seule voie à suivre. Le danger lorsque l'on adopte une telle démarche, réside dans le fait que l'on confonde deux types de TPE : celles qui ne grandiront pas (les TPE statiques) et celles qui grandiront (les TPE émergentes).

On favorise, de la sorte, l'adoption de techniques qui ne correspondent pas aux objectifs des dirigeants. La dissonance ainsi produite, peut être très dommageable à la compétitivité de l'entreprise parce qu'elle affecte la cohérence même de la démarche stratégique de la TPE (Marchesnay, 1994). A contrario ce qu'il faudrait pouvoir expliquer c'est comment des entreprises qui ne développent aucune démarche commerciale perdurent et peuvent prospérer, même dans des environnements marqués par la concurrence. Dans une perspective plus large, cela devrait conduire à une réflexion sur les conditions de réussite de ces entreprises, sachant que l'on ne pourrait pas faire l'économie des contextes dans lesquelles elles se développent. On peut s'interroger si au fond on n'aboutit pas avec une telle grille d'analyse à une vision déterministe de la réalité. Du point de vue méthodologique, il importe de bien montrer les différences comportementales induites par ces profils.

De fait, ce travail voulait savoir si ces entrepreneurs avaient des comportements commerciaux différenciés. Les analyses de variance réalisées ne permettent pas de conclure dans ce sens, que cela concerne la concentration ou la régularité de la clientèle.

⁹ On retrouve des conclusions analogues dans un document rédigé par des acteurs du secteur des métiers intitulé « Animation économique et artisanat » (ISM, 1998) où la volonté de faire « moderne » occulte totalement les problèmes posés par la confrontation de ces entreprises avec le « marché ».

On remarque, au contraire, une grande homogénéité dans les résultats quel que soit le profil de l'entrepreneur. Ainsi l'importance accordée à la fonction commerciale varie très sensiblement selon le profil. On remarque de la sorte que les chefs d'entreprise appartenant aux catégories «esprit PME» et «modernes», à la question «fonction commerciale primordiale» obtiennent des scores partout supérieurs à ceux des chefs d'entreprise appartenant aux catégories «passifs», «protégés» et «défensifs». Toutefois sur le plan de l'utilisation des outils (plaquettes, publipostages, fichiers de prospection) on ne note pas de différences significatives.

Ces résultats montrent à l'évidence des appréciations divergentes quant au souhaitable ; mais les différences s'estompent sur le possible, c'est à dire sur les différences s'estompent leur comportement réel. Ce qui atténue la pertinence des typologies d'entrepreneurs proposés (Woo, Cooper et Dunkelberg, 1991). De la même façon, ceci démontre que la réticence par rapport au marketing résulte d'une évaluation, somme toute réaliste, des avantages supposés de l'adoption de démarches marketing, eu égard aux contextes dans lesquels évoluent les TPE. De ce point de vue, il est à penser que l'adoption de telles démarches aurait un effet perturbateur certain car elle remettrait en cause bien des structurants de l'action du dirigeant de la TPE. Ainsi les dirigeants les plus ouverts préfèrent agir sur des variables qui ne remettent pas en cause leurs choix stratégiques initiaux.

Si on note de la part des dirigeants «esprit PME» et «modernes», au vu des résultats de l'enquête, une plus grande capacité à utiliser les services des organismes institutionnels de même qu'une attention plus affirmée pour tout ce qui concerne la visibilité externe de leur entreprise, pour autant ces différences n'entraînent pas des trajectoires comportementales contrastées ; et c'est, en dernier lieu, ce qui nous paraît important de souligner.

L'ouverture sur l'extérieur ne signifie pas ouverture sur le marché ou comportement marketing accentué. L'ouverture se situe plutôt dans la capacité de l'entreprise à mobiliser des ressources liées à l'information pour répondre aux nouvelles exigences des clients.

Dés lors, il devient nécessaire lorsque l'on examine les profils des dirigeants de TPE, d'établir une distinction nette entre ce qui concerne, d'une part, le rapport à l'entreprise, et d'autre part, le rapport à l'environnement. C'est seulement en fonction du second que s'opère la différenciation des comportements. Mais globalement le rapport à l'entreprise reste le même. La TPE innovante où marketing ne constituant pas, loin s'en faut, une PME en devenir.

D'un point de vue plus pratique, les stratégies de «satisfaction» qui réussiront seront aussi celles qui s'appuieront sur une connaissance intime du client, pas simplement perçue. De la sorte, une sensibilisation plus affirmée des besoins du client et de la nécessité de s'y adapter, feront évoluer la nature du cœur de métier de l'entrepreneur et de la perception qu'il pourra en avoir. Dans cette perspective, un marketing «entrepreneurial» (Carson, *et al.*, 1995) a toute sa place dans la TPE. Ce que le dirigeant de la TPE doit approfondir ce sont les paramètres sur lesquels il fonde la connaissance de ses clients. Sans en remettre en cause les principaux constituants, il faut élargir la vision de l'entrepreneur et le sensibiliser aux techniques qui lui permettent d'approfondir cette connaissance. De ce point de vue, le recours à un commercial n'est pas forcément la solution. Le véritable défi pour les dirigeants des TPE réside dans leur capacité à envisager la satisfaction du client autrement que sur les seuls aspects techniques.

Le marketing peut être soluble dans la TPE qu'à la condition d'accompagner pour parfaire des démarches plutôt que pour les modifier. Le marketing de la TPE devra donc s'efforcer

d'améliorer la capacité d'accompagnement des TPE vis-à-vis de leurs clientèles plutôt que d'aider à la conquête de nouvelles. Un changement de perspective qui peut marquer le début d'une rencontre fructueuse.

REFERENCES

- Auvolat, M. J.C. Lavigne et A. Mayere (1985), *L'artisanat en France : réflexion générale et prospective*, Paris, La Documentation Française.
- Amendola, M. et J.L. Gaffard (1988) *La dynamique économique de l'innovation*, Paris, Economica.
- Beatty, R.W. et D.O. Ulrich (1992), « Re-enregizing the nature of organizations », *Organizational Dynamics*, Summer, p. 16-31.
- Bentabet, E, S.Michun et P.Trouvé (1999), « Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises », Étude no 72, Céreq.
- Boudon, R. (1990), *Le juste et le vrai*, Paris, Fayard
- Callahan, T.J. et M.D. Cassar (1995), « Small business owners'assessments of their abilities to perform and interpret formal market studies », *Journal of Small Business Management*, vol 33, N°4, p. 1-9.
- Candau, P. (1981), « Pour une taxonomie de l'hypofirme », *Revue d'Economie Industrielle*, no 16, p. 16-33
- Carson, D, S. Cromie, P. McGovan, et J.Hill (1995), *Marketing and Entrepreneurship in SMEs. An innovative approach*, Londres, Prentice-Hall.
- Chicha, J. et P.A. Julien (1980), « Les stratégies des PME et leur adaptation au changement », *Cahiers de recherche du GREPME*, n° 80-05, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Cozzi, G, (1986), « Il marketing nelle piccole e medie imprese », dans *L'economia delle piccole e medie imprese*, Atti Seminario AIDEA, club, Bologna.
- Coviello, NE, Brodie, RJ et HJ.Munro, (2000) An investigation of marketing practice by firm size, *journal of business venturing*; vol. 15, p.523-545.
- Curran, J (1988), "Training and research strategies for small firms", *Journal of general Management*, Vol.13.
- Day, G. (1994), « Continuous learning about markets », *California Management Review*, vol 36, n° 4, 9-31
- David, M (1998), « Brève histoire de l'artisanat », *cahier Institut supérieur des métiers*, Paris.
- Davidsson, P. (1989), « Entrepreneurship and after ? A study of growth willingness in small firms », *Journal of Business Venturing*, vol. 4, no 3, p. 211-226.
- Dennis, WJ, (1987), « Small retailer forecast of next quarter sales : how accurate ? » In GE Hills (dir.), *Research at the marketing Entrepreneurship interface*, Chicago, University of Illinois.
- Deret, E. (1999), « Produire pour un marché, quelles compétences ? », dans *Artisans et stratégie commerciale*, Cahier Institut Supérieur des Métiers, Paris.
- Ferrero, G. (1992), *Il marketing relazionale » L'approchio delle scuole nordiche*, Lint, Trieste.
- Filion, L.J. (1996), *Un système marketing pour les travailleurs autonomes : développer ses réseaux pairs et complémentaires*, Cahier de recherche HEC-Montréal, n° 96-11-03.
- Gilmore, A, Carson, D et K.Grant (2001) , « Sme marketing in practice », *Marketing intelligence and planning*, 19,1, p.6-11.

Godener, A. (2002), « PME en croissance : peut-on prévoir les seuils organisationnels », *Revue Internationale PME*, vol. 15, no 1, p. 39-64.

Herrmann, J.L. (1998), « Le marketing en PME manufacturières, les pratiques de quelques entreprises lorraines lors du développement du produit », in actes du IV^{ème} congrès francophone sur la PME, 22, 23, 24 octobre 1998, Nancy, Metz.

Hills, G.E. (dir.)(1987), « Marketing and Entrepreneurship Research issues : Scholarly Justification », research symposium on the marketing : entrepreneurship interface, Chicago, Proceedings, 3-15.

ISM, (1998), Animation économique et artisanat, Cahier ISM.

Julien, P.A. (1990), « Vers une typologie multicritère des PME », *Revue Internationale PME*, vol.3, nos 3-4, p. 411-426.

Julien, P.A. (1995), « New technologies and technological information in small businesses », *Journal of Business Venturing*, vol. 10, n° 6, p. 459-476.

Julien, P.A. (1998) *Julien, P.A.*, « Stratégie et contrôle de l'information dans les PME. Pour un élargissement du concept d'entreprise afin de mieux appréhender la stratégie des PME dynamiques », *Management international*, vol. 2, n° 2, 1998, p. 51-59.

Julien, P.A., P. Mustar et M.F. Estimé (2002), « Les PME à forte croissance : une comparaison internationale », éditorial du numéro thématique sur les PME à forte croissance, *Revue Internationale PME*, vol. 14, nos 3-4, p. 7-16.

Julien, P.A. (dir.) (2003), *Les PME, Bilan et Perspectives*, Québec, Les éditions Inter-Universitaires et Paris Economica

Kaminski, P. (1993), « l'innovation dans la micro-entreprise, au cœur de la relation de sous-traitance », Sessi,41, sept.

Kaminski, P. (1995), « Comment aider la TPE de technologie? », Cahier de Recherche IRG, N°95.08.

Kaminski, P. et Pacitto (2000), « Formation et innovation : le cas des très petites entreprises industrielles françaises », CIFPME, Lille.

Kinsey, J. (1987), « Marketing and the small manufacturing firms in Scotland : findings of a pilot study », *Journal of Small Business Management*, April, p.18-25.

Letowski, A. (1987), Les systèmes socio-culturels de l'artisanat face aux mutations, Thèse de science des organisations, université Paris Dauphine.

MacDaniel, S.W. et A.Parasuranam (1985), « Small Business experience with and attitudes toward formal marketing research » *American Journal of Small Business*, Spring, p.1-6.

Marchesnay, M. (1988), « La mercatique de la petite entreprise », *Revue Internationale PME*, vol. 1, n° 3- 4, p. 259-276

Marchesnay, M. (1994), « Le management stratégique » GREPME, Les PME Bilan et Perspectives, 133-162

Marchini, I. (1995), *Il governo delle piccola impresa, Vol.1 : le basi delle conoscenze*, Genova, INS-EDIT, 150p.

Marchini, I. (1997), « il difficile rapporto tra piccola impresa e marketing ; lo stato delle conoscenze, *Piccola Impresa 1-1997*, p.3-12

Marchini, I. (1998), *Il governo della piccola impresa*, Genova, INS-EDIT

- Mendelsohn, J. (1991), « Small firm and the marketing mission », *Accountancy*, no 107
- Minguzzi, A. et R.Passaro, (1995), « L'apprentissage comme facteur d'innovation des entreprises ; Enquête et exploration dans les petites entreprises italiennes » Actes du congrès innovation et organisation des PME. Paris
- OCDE (2002), *Perspectives de l'OCDE sur les PME*, Paris, OCDE, p. 7.
- Pacitto, J.C. (1996), La très petite entreprise innovante : entre réalités et fictions, Cahier de recherche IRG no 96.12.
- Pacitto, J.C, P.A. Julien et O.Meier, (2002), « Les TPE sont-elles spécifiques ? », *Piccola Impresa/small Business*, N° 234, P.35-61.
- Pacitto, J.C et F.Tordmam (2000), « Très petite entreprise et marketing : les causes d'un malentendu », *Revue internationale PME*, Vol.13, N°3-4, p.37-62.
- Perreault, J.D. (1994), « Le marketing de la PME », dans P.A. Julien (2003), p. 163-188
- Peterson, R.T. (1989), « Small business adoption of the marketing concept vs other business strategies », *Journal of Small Business Management*, January, p.38-46.
- Polge, M. (1996), « L'avantage concurrentiel en petite entreprise », these de doctorat. Université de Montpellier, janvier.
- Romano, C. et J.Ratnatunga (1995), « The role of marketing. Its impact on small enterprise research », *European Journal of Marketing*, Vol.29, N°7, p.9-30..
- Savoie, B. (1994), La taille des entreprises, élément structurant du système productif :analyse française et communautaire, *Revue d'économie industrielle*, no 67, p.103-119.
- Scase, R et R.Goffee (1980), *The real world of the smaller business owner*, London, Croom, helm.
- Stanworth, J. et J.Curran (1973), *Management motivation in smaller business*, Gower Press, Farnborough.
- Siméoni, M. (1998), « le rôle du savoir-faire dans la firme artisanale » in actes du IVème congrès francophone sur la PME, 22, 23, 24 octobre 1998, Nancy, Metz.
- Sinkula, J.M. (1994), « Market information processing and organizational theory », *Journal of Marketing*, p. 35-45.
- Smeltzer, L, Fann, GL et VK. Nicolaisen (1988), « Environmental scanning practices in small business », *Journal of Small Business Management*, Vol.26, N°1, p.55-64.
- Théron, J.L (2001), De l'approche marché dans les entreprises artisanales, Document ISM.
- Torrès, O. (1998), *PME, de nouvelles approches*, Paris, Economica.
- Torrès, O. (1999), *Les PME*, Paris, Collection Dominos, Flammarion.
- Watkins, T et B.Blackburn (1986), “the role of marketing in the small firm: evidence from a regional survey”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol.4, N°4, p.26-38.
- Werman, M, Span, MS et M Adams (1989), “The interface of entrepreneurship and marketing: concepts and research perspective”, dans GH.Hills, RW.La forge et BJ.Baker (eds), *Research at the marketing/entrepreneurship interface*, University of Illinois, Chigago.
- Woo, CY, A.C.Cooper et W.E.Dunkenberg (1991), « The development and interpretation of entrepreneurial typologies », *Journal of Business Venturing*, vol 6, n° 2, p.93-111
- Zdatny,. (1998), *Les artisans en France. Une entreprise humaine*, Paris, Belin.